

# **ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DE REVENDA DE VEÍCULOS PELO DO MÉTODO SERVQUAL**

---

**EDUARDO DOS SANTOS SIMÕES**

Administrador formado pelo UNICURITIBA

---

**GÍLLIAN FERNANDA GEREMIA**

Administradora formada pelo UNICURITIBA

---

**KEILLA SUZAN FARINACIO**

Administradora formada pelo UNICURITIBA

---

**ISABELLA ANDRECZEVSKI CHAVES**

Professora de Administração no UNICURITIBA  
Doutoranda PPGMNE-UFPR  
Mestre EESC-USP  
Engenheira Civil UFPR

## RESUMO

Por meio de instrumentos de endomarketing, é possível melhorar a forma de comunicação na empresa. Entre os benefícios oferecidos está o acesso a informações e a conhecimentos que contribuem para a capacitação do colaborador no desempenho das atividades e, conseqüentemente, o apoio à organização em atingir os objetivos. O presente trabalho analisa a aplicação das ferramentas de endomarketing em uma revenda autorizada de veículos, localizada na cidade de Curitiba. A empresa oferece serviços de manutenção, venda de peças e veículos novos e seminovos. Este trabalho tem como objetivo servir como parâmetro para a empresa mensurar, por meio do método estatístico SERVQUAL, o grau de satisfação e motivação de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** administração, endomarketing, SERVQUAL.

## ABSTRACT

*Through the instruments of internal marketing can improve the way people communicate in the organization. Among the benefits offered is access to information and knowledge that contribute to the empowerment of the employee in the performance of activities and thus supporting the company in achieving its goals. This study examines the application of internal marketing tools in an authorized reseller of vehicles in the city of Curitiba. The company provides maintenance services, sale of new vehicles and parts. This paper aims to serve as a baseline for the company to assess the degree of satisfaction and motivation of its employees through the statistical method SERVQUAL.*

**Keywords:** administration, internal marketing, SERVQUAL.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho utiliza como base de análise uma concessionária de veículos localizada na cidade de Curitiba. A empresa oferece serviços de manutenção, venda de peças e veículos novos ou seminovos. Atua no mercado da capital paranaense e região metropolitana. Busca manter-se no mercado pela diferenciação nos serviços.

As organizações são responsáveis em fornecer o suporte necessário a seus membros, em torno de objetivos, valores, ações e comportamentos. Muitas vezes, as mudanças necessárias a tornar a empresa mais competitiva esbarram em formas tradicionais e conservadoras de transmissão de informações, o que impede o desenvolvimento de suas atividades.

O marketing tem entre suas funções lançar em produtos e serviços das empresas os valores que compõem suas identidades corporativas. Cabe ao endomarketing o papel, igualmente relevante, de garantir que o mesmo efeito seja sentido pelos mercados em relação a seus recursos humanos. O instrumento poderoso da união e motivação entre as equipes e os colaboradores aparece nesse cenário. O endomarketing trabalha em torno dos objetivos e proporciona o aproveitamento otimizado dos recursos humanos, obtendo o máximo desempenho e aumentando o potencial da atuação grupal.

O resgate da humanização empresa-consumidor atribuirá ainda mais responsabilidade aos colaboradores pela fidelidade da imagem corporativa, delegando a função de permear o meio em que atua com os valores e a cultura da organização da qual faz parte e amparando a consolidação da sua imagem e participação nos mercados.

A rapidez da automação dos processos, fenômeno sentido, principalmente, na década de 90, no segmento de serviços, projeta a diminuição gradual do número de contatos entre as empresas e seus clientes. A carência desses momentos, uma vez que o acesso a produtos e serviços considerados “de linha” pelas empresas se dará por meio de sistemas de custo mais baixo, assinala para uma forte intenção de valorização da profissionalização, de forma a garantir o máximo da aplicação dessas oportunidades. A quantidade será substituída pela qualidade, administrando aos recursos humanos grande responsabilidade pelo atendimento das necessidades dos consumidores por produtos e serviços não padronizados.

A cultura organizacional, comunicação e as ferramentas de endomarketing podem influenciar na motivação do cliente interno, ou seja, a motivação que o funcionário sente em trabalhar na a empresa. Os instrumentos de endomarketing são: normas, vídeos, jornais, correio eletrônico, intranet e palestras internas. Suposto a isso surge o instrumento de pesquisa que este trabalho pretende identificar: os instrumentos de endomarketing utilizados no processo de comunicação pela empresa são satisfatórios para o atual processo de gestão? Este trabalho serviu como parâmetro na intenção de mensurar o grau de satisfação e motivação de seus colaboradores por um método estatístico denominado SERVQUAL.

## 2 METODOLOGIA

A estatística é uma poderosa ferramenta que está sendo cada vez mais aplicada nos campos científicos. É utilizada para planejar experimentos; obter dados e organizá-los, resumi-los, interpretá-los e desses extrair conclusões e previsões (TRIOLA, 2005). Com isso, estão surgindo inúmeras técnicas e processos matemáticos mais rigorosos, além de variados *softwares* que facilitam em muito o serviço dos que atuam na área (CASTRO, 1967). A demanda por informações tem feito com que as empresas que trabalham com estatística venham a se modernizar para poder atender à grande quantidade de clientes que recorrem a estas.

Os serviços oferecidos pelas empresas no setor automobilístico estão sendo amplamente avaliados, principalmente a respeito da qualidade nos serviços prestados. Este estudo vem ao encontro da necessidade de se estabelecer parâmetros que a empresa possa seguir. A comunicação interna estará relacionada à motivação dos funcionários em desempenharem suas tarefas. Isso inclui todas os colaboradores da empresa, da base ao topo da pirâmide organizacional.

## 2.1 MÉTODO SERVQUAL

O método SERVQUAL é uma técnica usada para medir a qualidade de serviços. Os primeiros estudiosos desse método foram Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985). Esses pesquisadores são considerados os pioneiros no estabelecimento do marketing de serviços como uma área diferente do marketing de produtos. Em 1990, apresentaram os conceitos da pesquisa SERVQUAL.

Os autores partiram da ideia de comparar o desempenho de uma empresa diante de um ideal, como princípio de desenvolvimento do método. O modelo desenvolvido inclui outros atributos que são considerados universais e denominados pelos autores dimensões da qualidade. As cinco dimensões da qualidade dos serviços encontradas são: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

**Tangibilidade** refere-se aos elementos físicos, tais como: murais, computadores, jornais internos, palestrantes, funcionários, boa disposição física dos líderes.

**Confiabilidade** é a habilidade de se ter o que foi prometido, na data prevista, isto é, obter as informações necessárias e atualizadas da empresa por meio dos canais de comunicação do endomarketing.

**Compreensão** é a habilidade de entender os problemas de falta de informações da empresa a seus funcionários. Um exemplo é um líder de setor conversar informalmente com o funcionário para eliminar dúvidas ou passar alguma informação necessária e atualizada da empresa.

**Segurança** é percepção que o funcionário tem dos meios de comunicação que a empresa oferece. Uma informação importante rapidamente é repassada a todos os funcionários por diversas ferramentas de comunicação que a empresa possui. Esse evento transmite segurança ao funcionário.

**Empatia** é a disposição que o líder ou funcionário tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao novo funcionário. Um exemplo pode ser o de um gerente que apresenta o novo funcionário da empresa a todos os integrantes dela, passando todas as informações da organização, seus objetivos, valores, visão, missão.

Outras dimensões podem ser agregadas conforme seja o objeto da avaliação.

Na execução de uma avaliação pelo método SERVQUAL consideram-se três instantes distintos e devem ter uma sequência.

1º Ao funcionário é perguntado, primeiramente, como ele imagina a **empresa ideal**, ou seja, o **desempenho ideal** que desejaria receber e, então, quantifica-se isso por um escore (nota).

2º Depois, pergunta-se ao funcionário qual seria o **desempenho mínimo** da empresa analisada que ele aceitaria e, da mesma forma, quantifica-se sua opinião em escores (nota).

3º Da mesma forma, questiona-se ao colaborador qual é o **desempenho percebido** da empresa e quantifica-se a percepção do funcionário em escores (notas).

Com os escores obtidos, faz-se a comparação entre uma empresa ideal, cujo desempenho é o desejável (a empresa real) e uma empresa que apresenta um desempenho mínimo aceitável.

De acordo com Parasuraman, Berry e Zeithaml, o método SERVQUAL baseia-se em um questionário que pode consistir de, no mínimo, 22 itens (perguntas) ou mais. O questionário compõe-se de uma quantidade de itens que devem produzir informações sobre as cinco (ou mais) dimensões da qualidade. Dessa forma, os itens devem estar distribuídos dentro das dimensões e abordar assuntos relativos a elas.

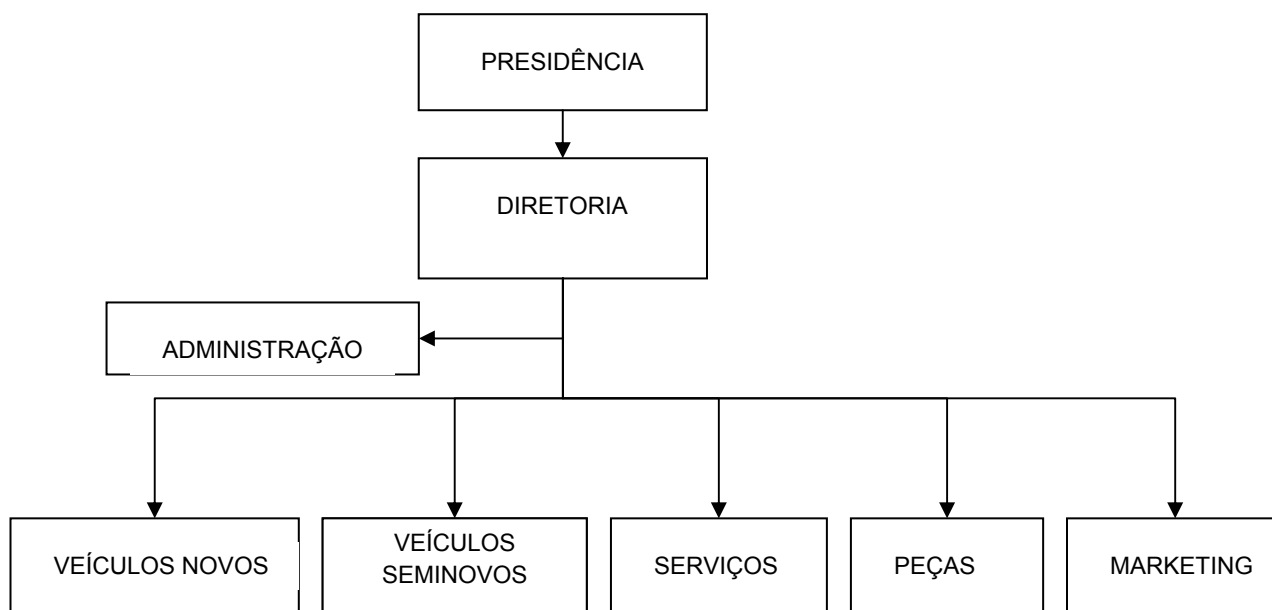
As informações sobre aspectos próprios das dimensões da qualidade são obtidas por meio dos escores de cada pergunta. O mesmo questionário é aplicado para quantificar os três níveis de percepção: nível mínimo aceitável, nível máximo desejável e o nível percebido. Então, é construída uma faixa de tolerância entre o desempenho mínimo e o desempenho ideal. Com isso, espera-se que os valores obtidos estejam dentro da faixa de tolerância em todos os itens avaliados.

Com base nos resultados da pesquisa, os valores inferiores aos encontrados na faixa de tolerância são interpretados como falhas que podem ser localizadas e corrigidas pela atuação

gerencial da direção da empresa. O método aponta as áreas fortes da empresa (valores superiores aos da faixa de tolerância), que podem ser usadas como vantagens competitivas.

Brum (2007) sugeriu um questionário que visa analisar as ferramentas de endomarketing nas organizações, que serviu de parâmetro para o desenvolvimento do questionário aplicado aos funcionários da empresa estudada. O modelo de sistema de gestão utilizado pela empresa, que atualmente possui 160 funcionários diretos, é o familiar. Trata-se de uma empresa de médio porte. A figura 1 demonstra o organograma dessa empresa.

**FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA**



FONTE: Montado pelos autores

O presente trabalho analisou os meios de comunicação interna mediante pesquisa (questionário) aos funcionários nos diversos setores da empresa. A análise dos resultados pode ser utilizada, na aplicação de novas ferramentas de comunicação, bem como na reestruturação de algumas já existentes. Pode, inclusive, sugerir o aperfeiçoamento de líderes, gerentes e funcionários, assim como a melhoria na motivação dos colaboradores e no clima organizacional.

Primeiramente, depois de uma visita técnica foram identificadas as seguintes ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa:

- intranet;
- informativo anual;
- edital de parede ou mural;
- reuniões.

Todos os instrumentos mencionados foram identificados nos setores de administração, peças, serviços, serviços gerais, veículos novos e seminovos, bem como de marketing.

O trabalho de pesquisa foi iniciado com um questionário elaborado dentro de normas preestabelecidas para pesquisas tipo SERVQUAL. Esse questionário é constituído de 30 (trinta) itens (questões). Assim, cada questão (item) é avaliada em três situações possíveis: nível mínimo aceitável (NMA), nível percebido (NP) e nível máximo desejável (NMD). Os entrevistados que participaram da pesquisa foram os funcionários de todos os setores da empresa. Inicialmente, foram

aplicados 10 questionários para identificar a compreensão dos funcionários com relação às questões e ao método. Com base nos resultados estatísticos obtidos, dimensionou-se a amostra final de tamanho 40.

## 2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após aplicação dos 40 questionários, os resultados foram compilados em uma planilha eletrônica (EXCEL), obtendo-se assim as médias NMA, NMD e NP. A tabela 1 apresenta os escores obtidos com o questionário elaborado de acordo com o método SERVQUAL, aplicado aos colaboradores da empresa.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, foi utilizada uma escala de cores: os valores em vermelho representam escores médios abaixo do NMA e os valores em verde significam os escores médios situados entre o NMA e o NMD.

|  | NMA    | NMD    | NP     |
|--|--------|--------|--------|
| 1 A empresa mantém uma comunicação ágil e eficaz com seus colaboradores.   | 5,8750 | 8,3750 | 3,8750 |
| 2 Os canais de comunicação interna têm aumentado o nível de informação sobre a empresa aos funcionários.   | 5,6585 | 7,8049 | 3,0976 |
| 3 A empresa expõe claramente sua missão, visão, valores e princípios.  | 5,9744 | 8,0256 | 2,5385 |
| 4 A empresa oferece as informações institucionais, como abertura de novas lojas, conquista de novos mercados, prêmios recebidos pela empresa, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos. | 5,9500 | 8,1250 | 3,7250 |
| 5 A empresa divulga informações corporativas sobre processos, programas e projetos de RH por meio de canais de comunicação interna.  | 5,1463 | 7,1220 | 3,0244 |
| 6 Os objetivos, metas e desafios são bem definidos no setor em que você trabalha.  | 7,1750 | 8,6750 | 6,3000 |
| 7 O diretor-operacional da empresa tem acesso à opinião dos funcionários sobre diversos assuntos, mesmo por canais internos.   | 6,2750 | 8,1250 | 3,8500 |
| 8 Os canais de comunicação interna mostram que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, segurança e bem-estar dele.   | 7,2750 | 8,6000 | 2,4500 |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| 9 Você é atendido com presteza e cordialidade quando necessita de informações de outros setores da empresa.  | <b>6,8000</b> | <b>8,4250</b> | <b>4,3250</b> |
| 10 Você se sente à vontade no setor em que trabalha e convive bem com seus colegas.  | <b>7,2250</b> | <b>8,7500</b> | <b>6,8750</b> |
| 11 Você recebe frequentemente informativo da empresa.  | <b>4,4000</b> | <b>6,2750</b> | <b>2,5750</b> |
| 12. O funcionário sempre lê o informativo da empresa.  | <b>5,0000</b> | <b>6,7000</b> | <b>2,6500</b> |
| 13. Você sempre lê as informações divulgadas no edital de parede ou mural da empresa.  | <b>5,7500</b> | <b>7,7250</b> | <b>5,6000</b> |
| 14 Você percebe a mudança dos cartazes ou informações contidas no edital de parede da empresa.   | <b>4,3659</b> | <b>6,3659</b> | <b>3,8750</b> |
| 15 Você costuma acessar a intranet da empresa.   | <b>5,4103</b> | <b>7,2821</b> | <b>5,5897</b> |
| 16 Você tem encontrado no espaço de RH as informações de que necessita e sempre recebe algum retorno sobre o que solicitou.                        | <b>6,3500</b> | <b>8,4000</b> | <b>6,1750</b> |
| 17 No setor no qual você trabalha, realiza-se frequentemente reunião de equipe.  | <b>5,7097</b> | <b>7,9032</b> | <b>4,4194</b> |
| 18 As informações repassadas na reunião de equipe são importantes.   | <b>7,0000</b> | <b>8,4000</b> | <b>4,6000</b> |
| 19 A quantidade de canais de comunicação interna que a empresa oferece é suficiente para manter informados e atualizados os funcionários.          | <b>6,2750</b> | <b>8,1000</b> | <b>4,0500</b> |
| 20 Você se lembra de campanhas de comunicação interna que a empresa veiculou no último ano para contato com seus colaboradores.                    | <b>4,7750</b> | <b>6,8000</b> | <b>3,0500</b> |
| 21 As quantidades de campanhas internas realizadas pela empresa são suficientes para divulgar benefícios, programas de incentivo, conquistas, etc. | <b>6,0250</b> | <b>7,9250</b> | <b>3,4750</b> |
| 22 As campanhas internas realizadas pela empresa para divulgar benefícios, programas de incentivo, conquistas, etc., são atrativas.                | <b>6,1000</b> | <b>8,1250</b> | <b>3,1750</b> |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| 23 As campanhas internas realizadas pela empresa conseguem motivá-lo(a), ou seja, consegue fazer com que você se interesse em participar, produzir, se engajar, etc. | <b>7,0000</b> | <b>8,6250</b> | <b>3,1750</b> |
| 24 Seu superior tem feito reuniões frequentemente com a equipe, para repassar informações corporativas (da empresa).   | <b>6,1000</b> | <b>8,0250</b> | <b>3,5000</b> |
| 25 Seu superior é considerado um “agente de comunicação” da empresa.   | <b>6,5000</b> | <b>8,1250</b> | <b>3,8500</b> |
| 26 Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você procura seu superior e pergunta a ele.                 | <b>6,2195</b> | <b>8,2195</b> | <b>6,5854</b> |
| 27 Seu superior se preocupa em fazer com que os colaboradores tenham acesso a todos os canais de comunicação interna da empresa.                                     | <b>6,6000</b> | <b>8,2500</b> | <b>3,9750</b> |
| 28 A empresa prepara e instrumentaliza seus líderes para que repassem informações a suas equipes.  | <b>6,9500</b> | <b>8,4750</b> | <b>4,7500</b> |
| 29 Seu superior conversa frequentemente com sua equipe, fora de reuniões formais.  | <b>5,5250</b> | <b>7,6500</b> | <b>3,8250</b> |
| 30 Quando você possui uma informação nova ou sugestão importante para a empresa, sente-se à vontade para propor a seu superior uma reunião em equipe.                | <b>6,4250</b> | <b>8,2000</b> | <b>4,2000</b> |

FONTE: Autores (2009).

Analisando a tabela 1, observa-se a relação entre as colunas NMA, NMD e NP. Os valores atribuídos aos dois primeiros níveis, NMA e NMD, são as notas (valores) que estimam os respectivos limites mínimos e máximos em que o desempenho da comunicação interna da empresa deverá estar inserido.

Os itens (questões) que obtiveram notas, no NP, abaixo do NMA, são os pontos em que a empresa possui deficiências. Na tabela, esses se encontram em vermelho. Os outros itens, que estão em verde, são os pontos que estão dentro do que o entrevistado espera; quanto mais perto do valor máximo desejável for à nota do NP, será sinal de que a organização está atuando muito bem, ou seja, são os pontos fortes dela.

Pode-se concluir que, de maneira geral, os colaboradores valorizam a comunicação interna. As notas obtidas para NMD identificam sua importância. Todavia, NP na empresa está abaixo do mínimo aceitável.



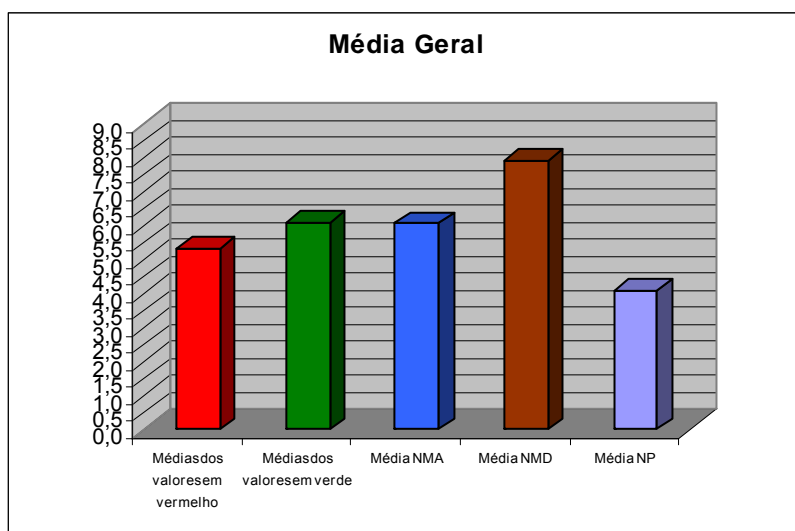
As últimas três linhas da tabela 2 contêm as médias calculadas para os valores (notas) de cada um dos níveis de avaliação da empresa. A primeira linha apresenta a média dos valores (notas) em vermelho, ou seja, os resultados considerados abaixo do NMA. Na segunda linha, tem-se a média dos valores em verde, isto é, resultados considerados acima do NMA.

TABELA 2 – MÉDIA DOS VALORES TOTAIS (NOTAS)

| MÉDIAS DOS VALORES TOTAIS (NOTAS)  |               |
|------------------------------------|---------------|
| Médias dos valores abaixo do (NMA) | <b>5,3270</b> |
| Médias dos valores acima do (NMA)  | <b>6,0876</b> |
| Média NMA                          | <b>6,0612</b> |
| Média NMD                          | <b>7,9199</b> |
| Média NP                           | <b>4,1052</b> |

FONTE: Autores (2009).

GRÁFICO 1 – MÉDIA GERAL



FONTE: Autores (2009).

Analisando os resultados obtidos por meio da pesquisa, constata-se que 93,33% do NP ficou abaixo do NMA, fato que é facilmente constatado no gráfico 1. Isso demonstra que a empresa tem dificuldades em desenvolver uma comunicação interna eficaz com seus colaboradores.

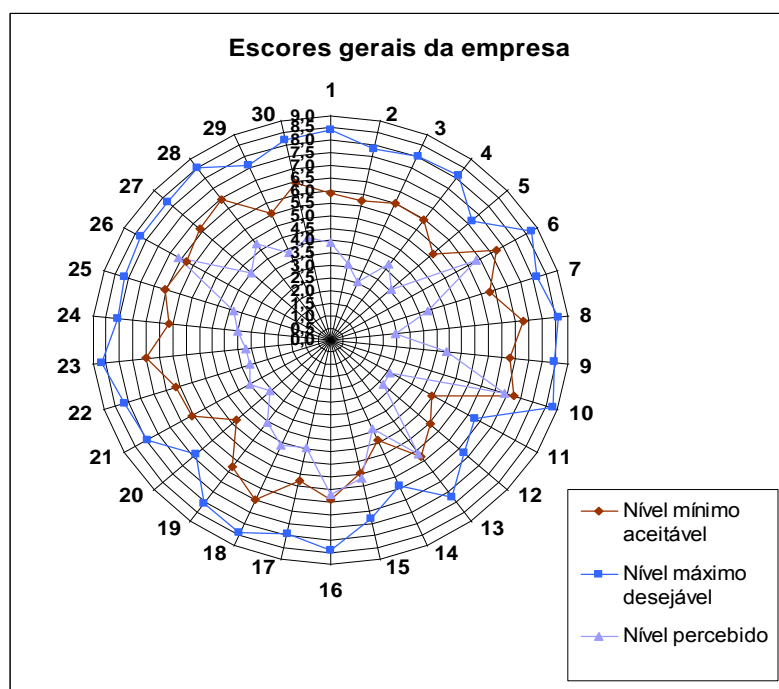
Os únicos itens que apresentaram médias superiores ao NMA foram acesso à intranet (questão 15), o que demonstra o interesse dos funcionários em manter-se atualizados. Outra questão em destaque é a de número 26, que representa a flexibilidade da empresa em relação à comunicação dos colaboradores com os superiores. Permanece o foco da gestão familiar, em que as informações são centralizadas nos níveis superiores da organização.

Apesar da maioria dos funcionários acessar a intranet, a empresa não utiliza essa ferramenta de forma eficiente. As informações oferecidas são desatualizadas. O colaborador não tem acesso a programas de desenvolvimento intelectual, ou seja, treinamentos e informativos.

Tendo em vista que a organização não possui missão, visão e valores definidos, os colaboradores acabam trabalhando individualmente, sem objetivos coletivos. Mesmo a empresa tendo instrumentos de endomarketing, não é possível ter uma relação objetivos da empresa-colaborador. Como base nisso, podem ser comparadas as questões 3 (visão, missão e valores da empresa) e 6 (objetivos e metas por setor) do questionário, relatando a individualidade do setor e não o objetivo comum da empresa.

Outro ponto relevante da pesquisa foi a questão 8, que trata da segurança, bem-estar e preocupações que a empresa tem com o ser humano. Foi percebida uma diferença entre o NMA e o NP de 4,8250 pontos, demonstrando uma insatisfação dos funcionários, relacionada ao lado humano da organização.

GRÁFICO 2 – ESCORES GERAIS DA EMPRESA



FONTE: Autores (2009).

Pelo gráfico 2, nota-se nitidamente que o NMA está entre o NMD e o NP. O correto seria os valores do NP ficarem entre os valores de NMA e NMD. Esse fato demonstra, de maneira geral, que a empresa não possui comunicação interna eficiente.

### 3 CONCLUSÕES

A partir do método estatístico SERVQUAL foi possível avaliar de maneira satisfatória o nível de percepção dos colaboradores em relação às ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa.

Verificou-se que a maioria dos entrevistados, mesmo não tendo conhecimento a respeito do tema proposto, avalia elementos como a comunicação interna com extrema importância para o desempenho de suas atividades, além da obtenção de maiores informações a respeito da organização onde trabalham. Esse fato ficou comprovado durante o preenchimento do questionário, quando se constatou que os funcionários perceberam que as ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa não eram satisfatórias.

Com relação aos instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa, pode-se concluir que esses existem, porém não são utilizados de forma adequada. A intranet, por exemplo, é utilizada por grande parte dos colaboradores, mas a empresa não utiliza essa ferramenta como um canal de comunicação com os funcionários, mas como um meio de comunicação entre os funcionários.

A maioria dos colaboradores recorre a seus superiores, quando surge alguma dúvida. Isso demonstra que os meios de comunicação não são suficientes ou eficientes para suprir as informações necessárias aos funcionários. Como consequência, os gestores ficam sobrecarregados, pois tornam-se a principal fonte de informações dentro da empresa. Ainda dentro desse contexto, levando-se em consideração o objetivo geral do trabalho, é possível constatar que em função de uma gestão empresarial familiar, as informações ficam centralizadas nos níveis mais altos da hierarquia.

Finalmente, considerando todos os dados e informações levantadas por este trabalho e analisando os referenciais teóricos pesquisados e apresentados, conclui-se que a ferramenta de endomarketing está diretamente ligada à imagem corporativa. O endomarketing, além de melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos e setoriais, reforça os valores que compõem a identidade empresarial, contribuindo para esses sejam percebidos por todos.

## REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: D. Luzzatto, 2007.

CASTRO, Lauro Sodré Viveiros de. **Pontos de estatística**. 14. ed. Rio de Janeiro: Científica. 1967.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. *Journal of Marketing*, 49, 1985, p. 41-50.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 9. ed. São Paulo: Editora LTC, 2005.